

BILANCIO

Il business plan – seconda parte

di Luca Dal Prato

Nel [precedente articolo](#) abbiamo delineato i principali componenti di questo documento analizzando la composizione dei **primi due capitoli**, ovvero l'*executive summary* e il profilo societario e finanziario. In **questo articolo** ci soffermeremo sui **successivi due capitoli**: il **mercato** e **l'ambiente competitivo**.

Il mercato

Per valutare lo scenario del mercato è necessario determinarne **potenzialità** e **dimensione**, nonché tendenze e previsioni nel **breve periodo**. Per trasmettere queste informazioni sarà necessario fornire **dati** sia sul **settore** sia sul **mercato** di appartenenza, **confrontando crescita e tendenze**, anche solo da un punto di vista grafico. A questo proposito uno degli strumenti maggiormente utilizzati è il **CAGR**, (*Compound Annual Growth Rate*) che misura la crescita media tra un anno e il successivo tenendo in considerazione la capitalizzazione tra un anno e l'altro. In altre parole, se volessimo calcolare la crescita di un valore che passa da 200 a 1000 in 5 anni, non potremmo semplicemente calcolare la differenza tra i due valori e dividere per cinque perché questo tasso non terrebbe conto della capitalizzazione della crescita stessa. Oltre al CAGR, per comporre l'analisi strategica è utile fare riferimento anche al **modello SCP** (*Structure, Conduct & Performance*) finalizzato a comprendere come l'insieme di offerta, domanda e caratteristiche di un certo settore influiscano sulla condotta e *performance* di un *business*. La forza di questo modello è la sintesi, poiché tutte le informazioni devono stare entro una griglia.

Structure

Descrive le caratteristiche, la numerosità di offerta e domanda, la differenziazione e le barriere all'entrata presenti in un mercato. Da questa categoria deve essere possibile capire chi compra e chi vende.

Conduct

Esamina le modalità attraverso le quali si svolge il *business* descrivendo le macro-strategie che i *player* adottano o le tendenze che si rendono evidenti nelle modalità competitive.

Performance

Risultati del mercato. Nel lungo periodo, un mercato profittevole tenderà sempre a diminuire i margini, poiché, in assenza di barriere importanti all'entrata, attirerà le attenzioni di altre aziende.

Il posizionamento e l'analisi della concorrenza mostra come l'azienda si pone o viene percepita rispetto agli altri concorrenti. Un'azienda con **produzione standard** avrà una grossa efficienza e potrà puntare a detenere una **cost leadership**. Diversamente, se il **prodotto** è

esclusivo per clienti selezionati, il prezzo sarà più alto e sarà possibile raggiungere una **price leadership**.

Numer Pochi
o di Molti **LEADERSHIP DI COSTO**
clienti

Standard
Tipo di produzione

LEADERSHIP DI MERCATO

Su commessa

Sarà inoltre interessante capire il livello di **verticalizzazione** dell'azienda, ovvero valutare quanti **processi** aziendali **non critici** sono svolti da funzioni **interne** all'azienda stessa, descrivendo la scelta c.d. "**Make or Buy**".

Ambiente competitivo

Il **vantaggio competitivo**, inteso come la **capacità** di un'azienda di **svolgere** una o più **attività** a **livelli** che i **concorrenti non possono o non vogliono raggiungere**, può derivare da risorse diverse come la capacità finanziaria, l'organizzazione, la tecnologia e particolari competenze. L'analisi dell'ambiente competitivo può essere affrontato utilizzando il "**modello di Porter**" che interpreta la strategica aziendale attraverso l'analisi di cinque forze che influiscono sulla redditività del settore.

Modello di *Porter*

Entrata di nuovi concorrenti Produttori di beni sostitutivi Potere contrattuale dei fornitori Potere contrattuale dei clienti Concorrenza tra imprese presenti

Un altro utile strumento è l'analisi **SWOT**, che evidenzia i punti di forza e di debolezza di un'azienda su quattro aree: *Strenght* (Punti di forza), *Weaknesses* (Punti di debolezza), *Opportunities* (Opportunità) and *Threats* (Minacce).

L'analisi SWOT

Master di specializzazione

TEMI E QUESTIONI DEL CONTROLLO DI GESTIONE ▶▶

CON BRUNO DE ROSA

Milano Firenze